

Reformasi Manajemen SDM Aparatur di Indonesia

Vita Nurul Fathya
(Politeknik Imigrasi)
Email: vita-fathya@gmail.com

Abstract

Human resources management in government agencies is one of change areas becoming the focus of bureaucracy reform in Indonesia. This article explores plans of change to reform human resources management in Indonesian government agencies. The plans are compared with concepts on effective human resources management. The conclusion is that there is conformity between the government plans under road map on bureaucracy reform and some concepts of human resources management.

Keywords: *human resources, management, government*

Abstrak

Manajemen SDM aparatur merupakan salah satu area perubahan yang menjadi fokus reformasi birokrasi di Indonesia. Tulisan ini mengkaji tentang berbagai rencana perubahan untuk mereformasi manajemen SDM aparatur di Indonesia. Rencana perubahan tersebut dibandingkan dengan konsep manajemen sumber daya manusia. Kesimpulannya adalah terdapat kesesuaian antara rencana pemerintah dalam road map reformasi birokrasi dengan sebagian konsep manajemen sumber daya manusia.

Kata kunci: *SDM, manajemen, pemerintah*

PENDAHULUAN

Implementasi perubahan pada area manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh kementerian, lembaga dan pemerintah daerah untuk memperbaiki kualitas pelayanan kepada masyarakat. Permasalahan yang dialami dalam manajemen SDM aparatur sebagaimana dipaparkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (Permenpan, 2015: 12) antara lain: penempatan pegawai negeri sipil yang tidak sesuai kompetensi; kesenjangan kompetensi antara pegawai yang menduduki jabatan dengan persyaratan kompetensi jabatan; kinerja pegawai negeri sipil belum optimal; integritas pegawai negeri sipil masih rendah; sistem remunerasi belum berbasis kinerja; manajemen kinerja belum

berjalan; sistem pembinaan karir pegawai belum dapat memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi baik; pelatihan pegawai belum berorientasi pada pengembangan kompetensi.

Selain permasalahan di atas, Ashari (2010) juga menambahkan sejumlah fenomena kondisi aparatur yang perlu diperbaiki, diantaranya permasalahan kontrak kinerja PNS, alokasi dan distribusi PNS belum seimbang, database PNS yang belum mendukung perencanaan kebutuhan pegawai, serta sistem reward dan punishment belum jelas.

Dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 dijelaskan bahwa area perubahan manajemen SDM aparatur menjadi prioritas pemerintah mengingat bahwa perilaku pegawai negeri sipil sebagai aparatur sangat

erat kaitannya dengan penerapan sistem manajemen SDM yang efektif. Sistem manajemen SDM mulai dari perencanaan pegawai, pengadaan sampai dengan pemberhentian harus diterapkan dengan baik. Jika tidak, maka akan menghasilkan SDM yang tidak kompeten. Pegawai negeri yang tidak kompeten mempengaruhi kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan. Perubahan dalam pengelolaan SDM harus selalu dilakukan untuk memperoleh sistem manajemen SDM yang mampu menghasilkan pegawai negeri yang profesional (Permenpan, 2015: 31).

Manajemen SDM aparatur telah sering diteliti dan dibahas dalam berbagai penelitian dan artikel. Harry Suderadjat (2012) membahas tentang penerapan perspektif manajemen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur di lingkungan pemerintahan daerah. Edy Topo Ashari (2010) menulis tentang reformasi pengelolaan SDM aparatur sebagai prasyarat tata kelola birokrasi yang baik. Deri Febriana (2014) menjelaskan tentang pengembangan sumber daya manusia sebagai cara untuk memperbaiki aparatur sipil negara. Yuriko Abdussamad (...) membahas tentang pengembangan sumber daya manusia aparatur melalui penataan kompetensi. Artikel tentang manajemen sumber daya manusia aparatur tersebut membahas tentang masalah pengembangan kualitas pegawai negeri sipil. Sedangkan fokus pembahasan dalam tulisan ini adalah bagaimana rencana perubahan oleh pemerintah melalui program reformasi birokrasi untuk menghasilkan manajemen SDM aparatur yang lebih efektif.

Sejak reformasi birokrasi bergulir pada tahun 2010, berbagai perubahan kebijakan telah dikeluarkan oleh pemerintah untuk mengubah manajemen sumber daya manusia aparatur untuk mengelola pegawai negeri sipil menjadi lebih baik. Tulisan ini akan memaparkan sejumlah perubahan di bidang

manajemen SDM aparatur yang direncanakan oleh pemerintah dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019. Selanjutnya akan dibahas bagaimana keterkaitan konsep manajemen sumber daya manusia dengan perubahan yang direncanakan oleh pemerintah tersebut.

METODE PENELITIAN

Tulisan ini merupakan revidi terhadap Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 yang memuat rencana perubahan manajemen SDM aparatur. Rencana perubahan manajemen SDM aparatur tersebut kemudian dibandingkan dengan konsep manajemen sumber daya manusia terkait dengan efektivitas organisasi. Perbandingan ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam menyusun rencana perubahan tersebut, pemerintah dalam hal ini Kementerian PAN dan RB, menerapkan konsep manajemen sumber daya manusia untuk menghasilkan organisasi yang efektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ashari (2010:1) menyebutkan bahwa untuk mewujudkan birokrasi pemerintahan yang aktif, maka diperlukan suatu langkah, upaya dan perlakuan yang optimal menggunakan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik terhadap sumber daya manusia aparatur.

Suderadjat (2012) mengutip dari U.S. Office of Personnel Management bahwa dalam konteks reformasi birokrasi, manajemen sumber daya manusia bukan hanya dipandang sebagai salah satu dari komponen reformasi, tetapi merupakan bagian dari perubahan besar pemerintahan. Dengan memandang manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari komponen reformasi, maka, reformasi manajemen sumber daya manusia menjadi komponen yang sama dan diperlukan untuk reformasi.

Sejak reformasi birokrasi digulirkan, pemerintah telah menerapkan sejumlah langkah untuk menjadikan manajemen pegawai negeri sipil di Indonesia menjadi lebih baik. Upaya ini merupakan bagian dari program reformasi birokrasi khususnya pada area perubahan manajemen SDM aparatur, sebagaimana tertera dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019. Manajemen SDM aparatur diterapkan secara transparan, kompetitif, dan berbasis merit untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang profesional dan bermartabat.

Dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 disebutkan bahwa untuk menyempurnakan dan meningkatkan kualitas reformasi birokrasi nasional ada sejumlah kebijakan dan strategi di bidang manajemen aparatur sipil negara yaitu: penetapan formasi dan pengadaan CPNS dilakukan dengan sangat selektif; penerapan sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang transparan, kompetitif, dan berbasis TIK; penguatan sistem dan kualitas penyelenggaraan diklat; penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN); penerapan sistem manajemen kinerja pegawai; dan penguatan sistem informasi kepegawaian nasional.

Isu strategis dalam manajemen SDM aparatur yang menjadi prioritas pemerintah dalam periode 2015-2019 adalah: Penyelesaian peraturan pelaksanaan UU ASN; Akselerasi implementasi UU ASN secara konsisten; Penetapan formasi CPNS/CASN secara ketat; Sistem rekrutmen berbasis kompetensi; Penyempurnaan sistem diklat untuk mendukung kinerja; Sistem promosi terbuka dan penempatan dalam jabatan berbasis kompetensi; Sistem remunerasi berbasis kinerja; Penguatan reward and punishment secara fair; Penguatan budaya integritas, budaya kinerja dan budaya melayani; Penyempurnaan sistem jaminan sosial

(kesehatan, pensiun, dll); Penguatan kapasitas kelembagaan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN); Penguatan sistem informasi kepegawaian nasional.

Hasil yang diharapkan oleh pemerintah melalui serangkaian perubahan di bidang manajemen SDM aparatur adalah: Meningkatnya kemampuan unit yang mengelola SDM ASN untuk mewujudkan SDM aparatur yang kompeten dan kompetitif; Meningkatnya kepatuhan instansi untuk penerapan manajemen SDM aparatur yang berbasis merit; Meningkatnya jumlah instansi yang mampu menerapkan manajemen kinerja individu untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kompetensi SDM aparatur; Meningkatnya jumlah instansi untuk membentuk talent pool (kelompok suksesi) untuk pengembangan karier pegawai di lingkungannya; Meningkatnya jumlah instansi yang mampu mewujudkan sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi di lingkungannya; Meningkatnya penerapan sistem pengembangan kepemimpinan untuk perubahan; Meningkatnya pengendalian penerapan sistem merit dalam Manajemen SDM aparatur; Meningkatnya profesionalisme aparatur.

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi (Kepes dan Delery, 2006). Kepes dan Delery menjelaskan bahwa pembahasan tentang manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan Pengembangan SDM meliputi praktek-praktek mengembangkan bakat-bakat pegawai dalam organisasi, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan biasanya berhubungan dengan masalah kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri demi peningkatan kompetensi. Untuk organisasi dengan jumlah pegawai yang besar, terkadang tidak semua pegawai diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Ini menjadi masalah bagi pegawai, mengingat bahwa kompensasi yang diterima

pegawai antara lain ditentukan oleh kompetensi yang dimilikinya.

Perekrutan SDM berkaitan dengan cara dan proses memperoleh sumber daya manusia dengan keahlian dan keterampilan sesuai kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia ini diperoleh dari lingkungan eksternal organisasi. Setelah pegawai direkrut dan dikembangkan kompetensinya, maka perlu dilakukan penempatan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Jika melihat pada rencana perubahan manajemen SDM aparatur, maka pemerintah telah mengakomodir ketiga hal tersebut. Pengembangan SDM direncanakan untuk diubah melalui penguatan sistem dan kualitas penyelenggaraan diklat. Perekrutan SDM diubah melalui penetapan formasi dan pengadaan CPNS dilakukan dengan sangat selektif dan melalui penerapan sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang transparan, kompetitif, dan berbasis TIK. Sedangkan penempatan atau distribusi SDM akan diubah melalui penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dan penempatan dalam jabatan berbasis kompetensi.

Istilah manajemen sumber daya manusia lebih sering digunakan daripada istilah manajemen kepegawaian dalam proses mengelola orang dalam organisasi (Burma, 2014). Manajemen sumber daya manusia bersifat strategik untuk mengatur aset organisasi berupa manusia. Unit pengelola sumber daya manusia sangat berperan dalam penempatan pegawai, pelatihan pegawai dan mengelola manusia. Sehingga, organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya dapat memiliki kinerja tinggi sesuai dengan harapan organisasi. Sedangkan manajemen kepegawaian merupakan kegiatan rutinitas yang menghasilkan dokumen untuk merekrut dan membayar pegawai.

Road map reformasi birokrasi menggunakan istilah manajemen SDM daripada manajemen kepegawaian. Rencana perubahan manajemen SDM yang akan dilakukan memiliki tujuan strategik yaitu untuk menciptakan birokrasi kelas dunia. Maksudnya adalah para pegawai negeri sipil yang bekerja di dalamnya mampu berkinerja sesuai dengan harapan organisasi dan tuntutan masyarakat yang dilayani.

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah menggunakan pegawai yang digaji oleh organisasi secara efektif demi kepentingan organisasi. Pegawai yang berkinerja dan produktif dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dan menjalankan fungsinya (Burma, 2014).

Burma (2014:88) juga mengutip pendapat Ismet Barutcugil bahwa secara spesifik tujuan manajemen sumber daya manusia: untuk membantu semua pegawai mencapai kinerja yang optimal dan untuk menggunakan kapasitas dan potensi mereka secara menyeluruh; untuk meyakinkan pegawai untuk mengeluarkan upaya untuk mencapai tujuan organisasi; untuk menggunakan sumber daya manusia secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi; untuk memenuhi harapan dan pengembangan karir pegawai; untuk menyatukan rencana organisasi dan strategi sumber daya manusia serta menciptakan dan menjaga budaya organisasi; untuk menawarkan lingkungan kerja yang dapat mendorong kreativitas dan energi pegawai yang masih tersembunyi; untuk menciptakan kondisi kerja yang mendorong inovasi, tim kerja, dan konsep kualitas menyeluruh; untuk mendorong fleksibilitas dalam mencapai organisasi pembelajar.

Reformasi birokrasi pada area perubahan manajemen SDM aparatur sendiri bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang efektif dan efisien. Penerapan manajemen sumber daya manusia yang lebih baik diharapkan dapat menciptakan aparatur sipil negara yang profesional dan bermartabat. Aparatur yang

kompeten juga dapat mendukung upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Namun demikian, road map reformasi birokrasi belum secara detail mencantumkan apa tujuan-tujuan spesifik yang dapat dicapai dengan melakukan perubahan manajemen SDM aparatur. Hal ini terkadang membuat pelaksanaan di tiap instansi menjadi tidak terukur apakah perubahan yang dilakukan membawa manfaat seperti yang direncanakan dan yang diharapkan.

Burma (2014) menyatakan bahwa fungsi kepegawaian umumnya melakukan pengendalian dan pengarahan pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pendekatan sumber daya manusia mengetahui nilai dari manusia dalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.

Lebih lanjut, Burma (2014) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia menggunakan jalur pengembangan dan dukungan untuk mencapai hasil melalui upaya kerjasama antar pegawai. Ketika pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, mereka akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik, tingkat kepuasan kerja meningkat, dan mengarah pada terwujudnya organisasi yang efektif. Pemanfaatan pegawai secara efektif adalah faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Agar berjalan efektif, unit pengelola sumber daya manusia perlu memahami kebutuhan, harapan dan permasalahan pegawai secara proaktif, menghadapi tantangan yang ada, serta mengatasi isu-isu permasalahan yang dialami pegawai. Unit pengelola sumber daya manusia perlu menerapkan budaya organisasi yang tepat, melakukan pendekatan strategis dalam merekrut, mengembangkan dan memotivasi sumber daya manusia, serta menciptakan program dan kegiatan yang mendukung nilai-nilai inti organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya.

Burma (2014) mengutip pendapat Hendry tentang faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu: Jumlah pegawai: unit pengelola sumber daya manusia perlu mempertimbangkan tuntutan pegawai untuk memperoleh pendapatan, fasilitas, dan kondisi ruang kerja yang lebih baik. Semakin besar jumlah pegawai, tentu biaya yang dikeluarkan organisasi untuk memenuhi tuntutan pegawai juga semakin besar; Komposisi pegawai: unit pengelola sumber daya manusia diharapkan untuk memberikan perlakuan yang sama terhadap pegawai tanpa memandang suku, agama, golongan dan jenis kelamin; Harapan pegawai: unit pengelola sumber daya manusia perlu memperhatikan kebutuhan masing-masing individu pegawai, khususnya berkaitan dengan minat dan kompetensi masing-masing.

Jika melihat dari isi road map reformasi birokrasi pada area manajemen SDM aparatur, faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen sumber daya tidak secara rinci dijelaskan. Road map reformasi birokrasi hanya menjabarkan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam melakukan perubahan, namun perubahan tersebut tidak menjelaskan bagaimana akan dilakukan di masing-masing instansi pemerintah. Setiap instansi pemerintah memiliki jumlah, komposisi dan harapan pegawai yang berbeda satu sama lain. Dalam melakukan perubahan pada area manajemen SDM aparatur, langkah-langkah perubahan dalam road map reformasi birokrasi jika diimplementasikan, tentu saja akan memberikan tingkat keberhasilan yang berbeda-beda.

Burma (2014) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kontribusi pegawai dalam organisasi. Kontribusi tersebut dapat berupa gagasan, produktivitas dan keberhasilan dalam menyelesaikan tugas.

Sedangkan fungsi dan peran manajemen sumber daya manusia menurut Burma (2014) adalah mengatur pegawai dalam penyelesaian tugas organisasi. Dalam hal ini, unit pengelola sumber daya manusia melakukan perekrutan pegawai, mengembangkan keahlian dan keterampilan pegawai, memotivasi pegawai untuk berkinerja, serta memelihara keberadaan dan komitmen mereka terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, fungsi manajemen sumber daya manusia adalah staffing (perekrutan pegawai), training (pelatihan), development (pengembangan), motivation (motivasi) dan maintenance (pemeliharaan). Selain beberapa fungsi di atas, Burma (2014) juga mengutip bahwa manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk menyusun sejumlah kebijakan program, dan kegiatan di bidang kepegawaian. Fungsi ini diwujudkan dalam bentuk perencanaan, rekrutmen dan seleksi, penilaian dan manajemen kinerja, manajemen penghargaan, pengembangan, hubungan kepegawaian, kesehatan dan keselamatan, serta hubungan pimpinan dan bawahan.

Merujuk pada rencana perubahan manajemen SDM aparatur yang tercantum pada road map reformasi birokrasi, dapat dikatakan bahwa hasil perubahan tersebut diharapkan dapat menjadikan unit pengelola sumber daya manusia mampu mewujudkan pegawai yang kompeten dan kompetitif. Ini berarti fungsi manajemen SDM aparatur yang dijalankan harus meliputi fungsi perencanaan, rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, dan pengembangan. Demikian pula dengan isu prioritas manajemen SDM aparatur yang akan dicapai melalui road map. Misalnya sistem diklat untuk mendukung kinerja, remunerasi berbasis kinerja, remunerasi berbasis kinerja reward and punishment secara fair, sistem jaminan sosial dan kapasitas kelembagaan Komisi Aparatur Sipil Negara merupakan penerapan fungsi

manajemen sumber daya manusia dari aspek manajemen kinerja, manajemen penghargaan, hubungan kepegawaian, serta jaminan kesehatan dan keselamatan.

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia cukup luas karena meliputi kelengkapan sistem yang menarik, mengembangkan, memotivasi, dan menjaga efektivitas fungsi pengelolaan manusia (Burma, 2014).

Burma (2014) mengutip pendapat dari Indian Institute of Personnel Management bahwa lingkup manajemen sumber daya manusia terdiri dari tiga hal, yaitu: Aspek kepegawaian: perencanaan pegawai, rekrutmen, seleksi, penempatan, mutasi, promosi, pelatihan dan pengembangan, pemberhentian dan pengurangan pegawai, remunerasi, insentif, produktivitas dan lain-lain; Aspek kesejahteraan: kondisi kerja dan kelengkapan seperti kantin, penitipan bayi, ruang makan siang dan istirahat, perumahan, transportasi, bantuan kesehatan, pendidikan, kesehatan dan keselamatan kerja, fasilitas rekreasi dan lain-lain; Aspek hubungan industri: hubungan manajemen–serikat pekerja, konsultasi gabungan, tawar-menawar kelompok, prosedur penanganan keluhan dan disiplin pegawai, penyelesaian konflik dan lain-lain.

Jika melihat pada rencana perubahan pada area manajemen SDM aparatur, pemerintah memprioritaskan pada aspek kepegawaian saja. Sedangkan hal-hal yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai dan hubungan industri belum menjadi bagian manajemen SDM aparatur yang direncanakan untuk diubah.

Burma (2014) mengumpulkan beberapa pendapat tentang bagaimana menjadikan organisasi efektif melalui manajemen sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut: Gilmer membahas pentingnya menyelaraskan antara strategi individu pegawai dengan strategi organisasi. Selain itu, perlunya menilai kesesuaian antara “kepribadian

pegawai” dengan “kepribadian organisasi”; Hill dan Jones memberikan pendapat tentang perlunya organisasi memenuhi tanggung jawabnya kepada pegawai; Mohrman dan Lawler III menyatakan bahwa organisasi perlu memberikan solusi terhadap tantangan untuk mengintegrasikan kepentingan organisasi dengan kebutuhan pegawai; Acquah menjelaskan bahwa efektivitas manajemen sumber daya manusia tergantung pada upaya mendorong perilaku dan sikap pegawai yang tepat dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas tentang cara menerapkan manajemen sumber daya manusia, jika dikaitkan dengan rencana perubahan manajemen SDM aparatur dalam road map reformasi birokrasi, dapat dikatakan bahwa pemerintah berusaha mengintegrasikan kepentingan organisasi dengan kebutuhan pegawai. Pemerintah memenuhi kebutuhan pegawai dalam bentuk penerapan sistem remunerasi berbasis kinerja dan penyempurnaan sistem jaminan sosial (kesehatan, pensiun, dll). Dengan harapan kepentingan organisasi, dalam hal birokrasi pemerintahan di Indonesia, dapat menjadi lebih baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

KESIMPULAN

Dalam membahas tentang perubahan manajemen SDM aparatur yang sedang diupayakan pemerintah tidak terlepas dari konsep manajemen sumber daya manusia. Dari beberapa konsep manajemen sumber daya manusia, sebagian di antaranya menjadi masukan bagi rencana perubahan dalam road map reformasi birokrasi, terutama menyangkut aspek kepegawaian. Namun, ada beberapa konsep yang belum dimasukkan dalam rencana perubahan tersebut, yaitu yang berkaitan dengan aspek kesejahteraan pegawai dan aspek hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam birokrasi. Jika kedua aspek ini juga menjadi prioritas

rencana perubahan manajemen SDM aparatur, diharapkan dapat lebih memacu aparatur sipil negara untuk bekerja lebih baik lagi dalam berkontribusi bagi kemajuan bangsa.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Y. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Kompetensi*. Melalui repository.ung.ac.id/.../Pengembangan-Sumber-Daya-Manusia-Apa
- Ashari, E.T. (2010). *Reformasi Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah*. Badan Kepegawaian Negara RI. Melalui <https://media.neliti.com/media/publications/52370-ID-reformasi-pengelolaan-sdm-aparatur-prasy.pdf>
- Burma, Z.A. (2014). *Human Resources Management and Its Importance for Today's Organization*. International Journal of Education and Social Science Vol. 1 No. 2 September 2014: 85-94.
- Febriana, D. (2014). *Pengembangan Sistem Manajemen Sumberdaya Aparatur dalam Pemerintahan Negara Republik Indonesia*. Jejaring Administrasi Publik. Th VI. Nomor 1, Januari-Juni 2014: 428-438. Melalui <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-admp318450012efull.pdf>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2017). *Penetapan Alokasi Formasi CPNS Berdasarkan Kebutuhan*. Melalui <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/7366-penetapan-alokasi-formasi-cpns-berdasarkan-kebutuhan>
- Kepes, S, Delery, John E. (2006). *Designing effective HRM systems: The issue of HRM*

strategy. Dalam R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), *The human resources revolution: Why putting people first matters*. Amsterdam, NL: Elsevier.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi. (2015). Jakarta: Kementerian PAN dan RB.

Suderadjat, H. (2012). *Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah*. Ilmu dan Budaya: 2377-2410. Melalui <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=59786&val=4489>.